

Kihívások és válaszok a nemzetközi gazdasági és üzleti kapcsolatokban¹

Dr. Dankó László
ME MI – Nemzetközi Marketing Intézeti Tanszék
mardanko@uni-miskolc.hu

I. Globalizáció - nemzetköziesedés

A nemzetközi üzlet olyan gyorsan terjedt az elmúlt évtizedekben, hogy sokak szerint a globalizáció korában élünk. A globalizáció kifejezés a termelés nemzetköziesedésének kiteljesedésére utal. Ahogy a tőke keretébe zárt termelőerők fejlődéséhez a 19. században az egységes nemzeti piacok létrejötte elengedhetetlen volt, úgy a globalizáció korában az egységes világpiacra van szükség. A termelőerők fejlődése megállíthatatlan[1]. A kérdés az, milyen keretek között megy ez végbe, azaz a makroszint: az egyes államok, multilaterális szervezetek képesek-e kezelni, befolyásolni ezen alapvetően vállalatok által generált folyamatot?

A termelőerők rég kinőtték a nemzeti piacok kereteit, szűk rájuk a nemzetállamok, a kormányok béklyója. Visszagyömöszölni őket oda nem lehet. A folyamat gyakorta társadalmi-természeti rombolással jár, mert az a magánérdeknek, a profitnak, a tőkének alárendelt formában zajlik. A vállalatok is igyekeznek válaszokat keresni az őket ért makroszintű és versenytársi támadásokra. A globális verseny kihívásaira a vállalatok újfajta együttműködések kialakításával: a nagyvállalatok világméretűben diverzifikált stratégiai együttműködésekkel, a KKV szektor pedig üzleti hálózatokkal (klaszterek) válaszolnak.

A **globalizáció** úgy definiálható, mint „a piacok, nemzetállamok és technológiák megállíthatatlan integrációja olyan módon, amely lehetővé teszi a magánszemélyek, vállalatok és nemzetállamok számára, hogy minden korábbinál gyorsabban és olcsóbban elérjék a Föld bármely pontját” [2].

Számos tényező járult hozzá a világgazdaság és a világ országainak fokozódó integrációjához. A szovjet birodalom összeomlása az 1980-as évek végén azt jelentette, hogy a világ már nem volt felosztható kommunista és kapitalista táborokra. A következő éveket a nyitott piacok, a dereguláció és a privatizáció jellemezte. A technológiai változások szintén hozzájárultak az integrációhoz. Miközben az Internet a legszembetűnőbb példa, más változások – mobiltelefonok, személyi számítógépek, kommunikációs műholdak – szintén fontos szerepet játszottak. Mindez ösztönözte a globális tőkepiacok növekedését; az e-kereskedelem, az ellátási láncok átfogják az egész világot, a nemzetközi kereskedelmi és beruházási tevékenység soha nem látott mértékben növekszik.

A globalizáció elvezet egy határok nélküli világhoz, melyben a nemzetállamok csak korlátozott szerepet játszanak, bár vannak akik nem ennyire biztosak ebben. A New York Times tudósítója, Thomas L. Friedman „The Lexus and The Olive Tree” című meghatározó könyvében [3] úgy érvel, hogy a globalizáció és a nemzetállam a jövőben is fontos és gyakran szembenálló erőkként fogják befolyásolni életünket. Metaforájában a lexus jelképezi a kereskedelem globalizációját és azokat az erőket, amelyek egységesítik az emberek törekvéseit, lehetőségeit és nézőpontjait szerte a világon. Ezzel ellentétben az olívafa jelképez

¹ VI. Nemzetközi Konferencia, ME-GTK, Miskolc-Lillafüred, 2007. konferenciakötet 2. kötet, pp.150-162.

mindent, ami a gyökereinket jelenti, lehorgonyoz, meghatároz és elhelyez minket a világban. Az olívfák adják nekünk a család melegét, az individualitás örömét. Valóban, az egyik ok, ami miatt a nemzetállam soha nem fog eltűnni, még ha meg is gyengül, hogy ez az utolsó olívfafa – az utolsó kifejezése annak, hogy hová tartozunk.

A következő évtizedekben a politikai és gazdasági vezetők előtt álló legnagyobb kihívás az lesz, hogy megértsék és összehangolják a globális gazdaság gyakran ellentétes igényeit (lexus), és a nemzetállamokét, melyek körülfogják azt (olívfafa).

Ráadásul amíg a globalizáció sok szempontból előnyös, számos kritikus véleménye szerint mindez nem járhat költségek nélkül. Emberi jogi, munkajogi és környezetvédelmi aktivisták szerint a globalizáció lehetővé teszi a fejlett országok vállalatai számára, hogy a felelősséget áthárítsák a dolgozóikra és a közösségekre azáltal, hogy a fejlett országokból a fejlődőbe helyezik át a termelésüket, ahol a munkajogok és a környezetvédelmi előírások kevésbé szigorúak vagy kevésbé kényszerítik ki azok betartását. Mások véleménye szerint a globalizáció időszakának meghatározó szervezetei – a Világkereskedelmi Szervezet, a Világbank, a Nemzetközi Valutaalap – alapvetően antidemokratikusak és a gazdag és erős országok érdekeit képviselik a szegényekkel és gyengékkel szemben. A következő években ezek és az ezekhez kapcsolódó problémák megoldása jelenti a legnagyobb kihívást a világ népei számára.

Vállalati oldalról a globalizációt a versenyelvű világgazdaságban a mind jobb beruházási feltételeket kereső transznacionális tőke és nem (csak) a világméretű gazdasági racionalitás hajtja előre. Ez az oka a globalizálódásból kimaradt (strukturális és regionális) „fehér foltoknak”.

A vállalatok nemzetköziesedése egy nemzetközi, illetőleg regionális szintű földrajzi és/vagy termék (iparági) diverzifikáció eredménye, amikor is a cég rendelkezésére álló fejlesztési stratégiai alternatívái közül a terjeszkedés országhatárokat átlépő változata mellett dönt.

II. Makroszintű alternatívák

1. Regionális tömörülések kialakítása és megerősítése

Globalizálódó világunkban valamennyi ország függ a nemzetközi gazdasági és üzleti kapcsolatokról, miközben a nemzeti gazdaságpolitikák önállósága is jelentősen csökken.

A globális kapcsolatok kiteljesedésének hatása az egyes államok gazdaságára jelentős: a politikát irányítók egyre inkább felismerik, hogy nagyon nehéz különválasztani a hazai gazdasági tevékenységeket a nemzetközi piac eredményeitől. A belpolitikai – belgazdasági intézkedéseket újra és újra megvétőzzák a világgpiaci erők, alkalmanként még az is megfigyelhető, hogyan kezdik a nemzetközi tényezők alakítani, vagy irányítani a belpolitikát.

A kormányok azzal is szembekerülhetnek, hogy a hazai szabályozások, melyeket korábban nemzetközi hatásaikra való tekintet nélkül hoztak és alkalmaztak, gyakran káros hatással bírnak a hazai cégekre és iparágakra. A politika irányítóinak egyre inkább növekvő felelősséget kell vállalniuk, azonban kevesebb és hatástalan eszközeik vannak arra, hogy ezt érvényesítsék.

A kilencvenes évek elejére lett nyilvánvalóvá, hogy az új világgazdasági korszakban a meghatározó világgazdasági központok (Triád) eltérő gazdaság- és kereskedelem

politikájában három gazdasági irányzat törekszik a globalizációs folyamatok állami szintű kezelésére:

- A liberális gazdaságpolitika jegyében mindenféle iparpolitikát elutasító, állami beavatkozást elfojtó Egyesült Államok, mely ennek megfelelően mindig kiált a klasszikus szabad-kereskedelem mellett, még ha az elmúlt másfél évtizedben történt is „felpuhulás” ebben a kérdésben.
- Az állam jóléti szerepét hangsúlyozó Európa, ahol a változások ellenére az állami „gondoskodásnak” még mindig komoly hagyományai vannak. Ez a tendencia érvényesül a nemzetközi gazdasági kapcsolatokban is (protekcionista eszközök, erőteljesen szabályozott szektorális piacok.)
- Az államgazdaság befolyásolását kulcsfontosságúnak ítéelő, offenzív iparpolitikát folytató Japán, Kína és néhány dél-kelet ázsiai ország, ahol az állam nem csupán tompítja a globalizáció és átrendeződés esetlegesen kedvezőtlen hatásait, hanem kezdeményező szerepet is játszik abban.

Figyelembe kell azt is venni, hogy a globalizáció eltérően érintette a különböző termelési tényezőket: míg a kereskedelem és a tőkemozgás profitált a nyitásból, addig egyes szolgáltatások, technológiák és főleg a munkaerő piaca szigorú szabályaikkal zárva maradtak. Ezen felül a vámfalak lebontása együtt járt a nem vámjellegű (NTB) korlátozások számának és hatékonyságának növekedésével. A globális szabadkereskedelem tehát korántsem vált teljes körűvé, sokan nem élvezhetik előnyeit, ezért próbálják egyes országok azt – mintegy alternatívaként - megteremteni saját szűkebb környezetükben [4].

A globalizáció makroszintű alternatívájaként a regionális együttműködések révén a nemzeti kereteket átlépő, transznacionális formát öltő nemzeti tőkék keresnek és a makroszint segítségével alakítanak ki maguknak kedvezőbb mozgásteret. A regionalizáció tehát, végső soron nem más, mint a kormányok által támogatott nemzeti tőkék konkurenciaharcának egyik megjelenési formája. A regionalizálódás más régiók számára „antiglobalizáció”, s válaszlépésként új regionális közösségek, együttműködési formák kialakítására sarkall:

- Nyugat-Európában 50 éve a Római Szerződéssel jött létre az Európai Gazdasági Közösség.
- Az Ázsiai-csendes-óceáni Gazdasági Együttműködési Fórumot (APEC) 1989-ben alapították és napjainkban 21 tagállama van Dél-Amerikától Délkelet-Ázsiáig, míg
- Észak-Amerikában 1994 január 1-jén deklarálta az USA, Kanada és Mexicó a három ország piacát (a tőke és az áruk szabad áramlását) egységesítő NAFTA-t, melynek továbbfejlesztése a 2000 áprilisában Quebecben létrehozott Amerikai Szabadkereskedelmi Társulás.

A Római Szerződések aláírásának 50. évfordulója alkalmából kiadott Nyilatkozat[5] is az európai regionális érdekek és értékek érvényesítésére teszi a hangsúlyt:

„Nagy kihívások előtt állunk, melyek átlépik a nemzeti határokat. Ezen kihívásokra az Európai Unió a válaszunk. Csak együtt őrizhetjük meg a jövőben is az Európai Unió valamennyi polgárának javát szolgáló európai társadalmi modellünket.

Ez a társadalmi modell egyesíti a gazdasági eredményességet és a társadalmi felelősséget. A közös piac és az euró erőssé tesz bennünket. Így a gazdaság fokozódó, világméretű

összefonódását és a nemzetközi piacokon tapasztalható egyre nagyobb versenyt saját értékeink szerint alakíthatjuk.

Európa gazdagsága az emberek tudásában és képességeiben rejlik, ez jelenti a növekedés, a foglalkoztatás és a társadalmi összetartás kulcsát.”

2. Nemzetállami érdekérvényesítés a dohai körtárgyalásokon

A nemzetközi kereskedelem további liberalizálását célzó tárgyalások a WTO 2001-ben elindított úgynevezett dohai fordulójának keretében folynak, mely szerint a termékkereskedelem liberalizációjáról szóló megállapodást 2007. elejére kellett volna megkötni.

A tárgyalássorozat célja az lett volna, hogy a kereskedelmi korlátokat valamennyi szektort érintően lebontsák, tehát nem csak az áruk piacán, hanem az olyan szolgáltatásokéban is, mint az egészségügy vagy az oktatás. A fejlett és a fejlődő országok, illetve az USA és az EU közötti ellentétek miatt azonban mindezidáig ezt nem lehetett megvalósítani.

Az EU és az USA viszont azt sürgeti a fejlődő világnál, hogy számolja fel a fejlett világ termékeit (is) érintő korlátozó iparvámokat, valamint a szolgáltatások korlátozását. Ez utóbbi talán a legfontosabb európai érdek, mivel a szolgáltatásokban a huszonhetek a vezető exportőrök. A fejlettek a vámszabályok egyszerűsítését is elvárják. A fejlődők szerint viszont az uniótól az agrárvámok drasztikus csökkentését, az amerikaiaktól a termelőknek nyújtott nagylelkű támogatások lefaragását követelik. Peter Mandelson, az EU kereskedelmi biztosa - szigorúan a fejlődőktől várva először gesztust - az agrárvámok 54 százalékos csökkentését ajánlotta fel (a korábbi javaslat 39-46 százalék volt.)

A forduló kezdete óta több határidőt tűztek ki a fő vitatott kérdések, így az agrártámogatások vagy a piacok fokozottabb megnyitása kérdésében, de egyik határidőre sem született érdemi eredmény. A tétje a globális kereskedelmi liberalizációról való megállapodásnak a Világbank számításai szerint az, hogy sikerül-e 30 milliárd dollárnyi növekedési impulzust adni a világgazdasági növekedésének.

A dohai forduló 2006 júliusában gyakorlatilag leállt. Az Egyesült Államok ugyanis nagyon határozottan követelte a többi ország mezőgazdasági piacának megnyitását, viszont saját agrártámogatási politikája megreformálásától mereven elzárkózott. Az amerikai agrárlobby védte ugyanis a meglévő jelentős belső és export-szubvenciókat – idáig eredményesen. A múlt év végére azonban Washingtonban is és másutt is kezdett megérlelődni az a vélemény, hogy túl nagyok a tétek ahhoz, hogy ezen a viszonylag szűk területen megakadjon az egész folyamat, hiszen a mezőgazdaság a világgazdaságnak, s főleg a fejlett országok gazdaságának igen kis szelete csupán. Márpedig ha ezen bukik meg a forduló, akkor szóba sem jöhet az ipari termékek és a szolgáltatások liberalizálása, amelynek gazdasági jelentősége sokkal nagyobb. [6]

3. Érdekképviselési és civil reakciók

A szakszervezetek tagsága világszerte évtizedek óta csökken. Az Egyesült Államokban 1970-ben még az alkalmazottak 23,5 százaléka volt szakszervezeti tag, 2003-ban már csak 12,4 százaléka. Az Európai Unióban ez alatt az idő alatt 37,8 százalékról 26 százalék köré csökkent a szervezett dolgozók aránya. [7]

A világméretű munkanélküliség és a globalizáció egyre nagyobb összefogást kíván – ez az igény hozta létre az új, 166 millió munkavállalót árfogó Nemzetközi Szakszervezeti Szövetséget (IGB).

A két korábbi szövetség – Szabad Szakszervezetek Nemzetközi Szövetsége és a Munkavállalók Világszövetsége – egyesüléséből 2006 novemberében Bécsben megalakult új szervezet székhelye Brüsszelben lesz, s közös választ kíván adni a globalizáció indukálta legfontosabb kihívásokra. Nem biztos, hogy minden elképzelés valóra válik, de az érdekképviselők végre egy nyelven adhatnak választ a különböző nemzetközi szervezeteknek, így a Világbanknak, az ENSZ-nek, vagy a WTO-nak.[7]

A világ legnagyobb egységes szakszervezete jön létre, ha megvalósul az amerikai Egyesült Acélmunkások (United Steelworkers) és a brit Amicus 2007 májusában bejelentett egyesülése. Az Amicus már összeolvadt a szintén brit Közlekedési és Általános Dolgozói Szakszervezettel, és ezzel a szigetország legnagyobb alkalmazotti érdekvédő szervezetét hozták létre.

A transzatlanti szakszervezet alapszabályának előkészítésére egyelőre közös testület alakul, amelynek egy éve lesz az alapelvek kidolgozására. A két egyesülés sikere esetén az új, egyelőre még névtelen szakszervezetnek az Egyesült Államokban, Kanadában, Nagy-Britanniában és Írországból összesen 2,6 millió aktív, valamint további 800 ezer nyugdíjas tagja lesz.

A taglétszámnál is fontosabb azonban az újszerű struktúra, amelyre a globalizáció kihívásai miatt van szükség. - A multinacionális cégek világszerte úgy szorítják le a béreket és rontják a munkakörülményeket, hogy a nemzeti munkaerőt kijátsszák egymás ellen. A globalizáció egyetlen nyertesei a dolgozók kizsákmányolói, és ezzel a munkások csak úgy szállhatnak szembe, ha összetartanak - mondta *Derek Simpson*, az Amicus főtitkára. Az Egyesült Acélmunkások elnöke szerint a szakszervezetek feladata mindenütt a dolgozók védelme, de ezt egyre nehezebb az országhatárok keretei között megvalósítani.

Nemcsak a munka világához szorosan kapcsolódó érdekképviselők, de a civil szféra is keresi az adekvát válaszokat a globalizáció előidézte változásokra, s itt most nem csupán az antiglobalista mozgalmakra és a globalizáció kritikával foglalkozó szervezetekre gondolhatunk (ezzel foglalkozik az 1. hivatkozásban megjelölt tanulmány), hanem a társadalmi elit kettéválására kozmopolitákra és lokálisokra.

Robert K. Merton 1949-ben publikált *Társadalomelmélet és társadalmi struktúra* című könyvében egy amerikai kisváros kapcsán vizsgálta a kozmopolita elit sajátosságait. [8] Merton azt figyelte meg, hogy az átlagos kisváros elitje két jól elkülöníthető csoportra, Merton szavaival kozmopolita befolyásosokra, és helyi befolyásosokra oszlik.

A kozmopoliták nemzetközi példákhoz, értékekhez, tényekhez igazítják magatartásukat, a helyiekét a szűkebb környezet határozza meg. A kozmopoliták is csupán helyben rendelkeznek befolyással, de az érdeklődésük globális. Ők elsősorban tudásuknak és szakértelmüknek köszönhetik sikereiket, a helyiek inkább baráti kapcsolataiknak. A kozmopoliták nemigen akarnak helyben új ismeretségeket kötni, a helyiek mindenkit meg akarnak ismerni a környéken. A kozmopoliták a helyi életben leginkább szaktudásuknak megfelelő szerepet vállalnak, például az egészségügy, az építészet, az oktatás ügyeinek intézésében. A helyiek viszont elsősorban olyan tisztségeket töltenek be, amelyekre

népszerűségük predesztinálja őket: polgármester, városi tanácsnok lesz belőlük. A helyi befolyásosok ragaszkodással beszélnek városukról, egyedülálló helynek tekintik, és sokuk fogalmaz úgy, hogy soha életében nem költözne máshová. A kozmopolita befolyásosok szavaiból az csendül ki, hogy bármikor készek lennének lakóhelyet változtatni.

Azóta a globalizáció és az információs forradalom következtében a kozmopoliták valóságos világméretű osztályt alkotnak, amelynek tagjai között kölcsönös lojalitás alakul ki. A globális kozmopoliták többnyire jólétben élnek. A jómódú kozmopolita osztály túl amorf, és túl meghatározatlan ahhoz, hogy társadalmi mozgalom bontakozzék ki ellene.

A jövő kérdése, hogy vajon milyen magatartást tanúsít majd a világgazdaságban egyre nagyobb szerepet játszó kozmopolita osztály? Mennyire lesz érzéketlen azok iránt az emberek iránt, akikkel egy környezetben lakik? És főképpen: milyen politikai következményekkel jár, ha a helyiek körében megnő a kozmopoliták iránti ellenszenv?

III. Vállalati válaszok

A globalizáció azonban nem csak kényszereket és kihívásokat, hanem lehetőségeket, alternatívákat is hordoz magában, ugyanis lehetővé válik, hogy a vállalatok input-output kapcsolataikat térben kiterjesztve „*bármít – bárhol és bármikor*” eladhatnak, vagy megvehetnek, tevékenységeiket bárhol végezhetik, telephelyeket tetszőleges helyen létrehozhatnak.

Ezek a folyamatok azzal járnak, hogy a vállalatok keresik az olcsóbb működésre, termelésre lehetőséget adó és/vagy piaci lehetőségekhez közelebb lévő régiókat, országokat.

Ugyanakkor azt is megfigyelték, hogy a nemzetközileg versenyképes iparágak többségénél erőteljes térbeli koncentráció érzékelhető. M. Porter ezt a jelenséget globális-lokális paradoxonnak nevezi: globális versenystratégia és térségbeli koncentráció együtt jelennek meg. A globális vállalat a stratégiai nagy fontosságú tevékenységeit (K+F, kulcsalkatrészek, gyártása stb.) egy hazai térségi bázisban koncentrálja, míg értékláncának többi elemét kihelyezi számára előnyös telephelyekre, vagy más vállalatokhoz (outsourcing, offshoring).

A globális verseny kihívásaira a vállalatok újfajta együttműködések kialakításával: tevékenységük földrajzi diverzifikációjával, a nagyvállalatok stratégiai szövetségekkel, fuzionálással, a KKV szektor pedig üzleti hálózatok létrehozásával válaszolnak.

1. A termelés nemzetköziesítése

A nemzetközi verseny következtében a termelési és beszerzési stratégia a helyi és nemzetközi cégek egyik fontos sikertényezőjévé vált.

Az a stratégia, hogy a termelést a központi telephely szerinti országban végezzük és külföldre exportáljunk egyre inkább háttérbe szorul, helyette inkább külföldi gyártási kapacitások kiépítése, majd a gyártási műveletek integrációja és a leányvállalatok kapcsolatának felügyelete figyelhető meg.

A nemzetköziesedő-globalizálódó cégek a termelési stratégiájukat az átfogó stratégiájuk részeként valósítják meg annak érdekében, hogy versenyelőnyre tegyenek szert. Ezek a termelési stratégiák integráns részét képezik a világszintű és regionális üzleti stratégiának. Ha

egyszer egy cég elhatározta, hogy nemzetközi termeléssel foglalkozik, öt kulcstényezőt kell meghatározni a gyártási stratégiájához [9]:

- El kell dönteni az üzem elhelyezkedését és az együttműködés szintjét az egységek között.
- Gyártási stratégiákat kell kifejleszteni - amelyek konzisztensek az üzlet egységes, átfogó stratégiájával.
- Ki kell választani egy konkrét helyet minden országban.
- Dönteni kell minden egyes gyár technológiai felépítéséről.
- El kell dönteni, hogy megvesznek-e, vagy építenek egy üzemet.

1. A nemzetközi gyártás elhelyezkedése és integrációja

A gyártási stratégia első része annak a meghatározása, hogy hol legyen a nemzetközi termelő üzem és, hogy az egyes üzemek között milyen koordináció és együttműködés valósuljon meg.

Amikor termelést egyetlen helyre telepítjük az összes egyéb piacot export segítségével látjuk el. Korábban is kénytelenek voltak az ezen elképzelés szerint működő cégek változtatni stratégiájukon, s termelésüket nemzetközi szinten diverzifikálni - tekintettel az importáló országok protekcionista politikájára. Ez a stratégia a kisebb cégek esetén válhat be, vagy azoknak érdemes még alkalmazniuk, akik éppen most törtek be a nemzetközi piacokra. Ha egy nagyobb cég próbálkozik ezzel, akkor az importáló ország gazdasága megsínyli - a helyi gyártáshoz kapcsolódó és ellátó üzemekkel kapcsolatos munkahelyek megszűnnek, a személyi és vállalati adók csökkennek, a kereskedelmi deficit nő, és így tovább. Végül az importáló ország visszafogja a behozatali lehetőségeket.

2. Átfogó termelési stratégia fejlesztése

Egy cég termelési stratégiája konzisztens kell, hogy legyen az üzletág stratégiájával. Porter két alapvető üzletági stratégiát határoz meg, amelyek fontosak a termékstratégia fejlesztéséhez: termékdifferentiálás és költség-centrikus termelés. (Az összpontosítás e kettő sajátos kombinációja.)

A nemzetköziesedő vállalatok számára a változó technológia rendkívül fontos tényező. Alapjában véve három termelési stratégiát különböztethetünk meg, amelyeket egyenként technológiai orientált, költségminimalizáló és marketing-intenzív jelzőkkel jellemezhetünk.

a) Technológiaorientált stratégia

A technológiaorientált termelési stratégiával jellemezhető cégek a technológiát a szolgáltatások és a termékek differentiálására használják. A technológiaorientált stratégia segítségével kompetitív előnyökhöz juthatunk a minőség, rugalmasság, és költségek tekintetében. Ezen felül ezek a cégek folyamatosan fejlesztett, nagyteljesítményű és magas technológiai szintet képviselő termékeket dobznak piacra. Ezek a cégek általában a magas jövedelmű vásárlókat célozzák meg és ezen belül is az erősen iparosodott országokat kedvelik - amely célpiaconak azonban meglehetősen változékony a termelési mennyisége és a termékek iránti igénye. A pontos eladási trendek megállapítása szinte lehetetlen vállalkozás ezen termékek esetében, ezért aztán nagyon fontos a rugalmas termelési kapacitás. Mivel a termék tulajdonságai és teljesítménye az elsőrendű szempont és a kompetitív fegyver, a gyártási költségek jelentősége marginális.

Alapvető fontosságú, hogy tökéletes kommunikáció alakuljon ki a piaccal. Az alapvető összeszerelést, vagy termelést végző üzemnek egy fejlett iparral rendelkező országban kell lennie, hiszen fontos a megfelelően képzett munkaerő. Ez a feltétel persze lassan eltűnik, hiszen ma már a technológia igen gyorsan terjed a különféle fejlettségű országok irányába.

Ahogy a technológia az érettség szakaszába lép és az ezen termékeket befogadó piacok egyre versenyképesebbek lesznek. Ez az érettség alacsonyabb nyereségrésben nyilvánul meg és arra készíti a cégeket, hogy kisebb költségű termelési módok, illetve más bevételi források után nézzenek. Ilyen szituációban a cégek a technológiavezérelt stratégiától elpártolnak és a költségminimalizálás mellett döntenek.

b) Marketingintenzív stratégia

Azok a cégek, amelyek marketingintenzív stratégiát követnek szintén a differenciált termékekből szeretnének profitálni, de differenciált marketing segítségével. Számukra a marketing a megszerezhető versenyelőnyök forrása. Mindemellett a termelés létfontossága nem vitatható. A piaconként eltérő termelési tervek biztosítják a cég számára a kereslet alakulásának gyors követését, a helyi igényekhez való alkalmazkodását, akár a termék összetételére vonatkozóan is. Ez a piacérzékenység többet nyom a latba, mint a centralizált termelésből fakadó haszon. Az igazság az, hogy a költségcsökkentés nem minden esetben van hatással a nyereségrésre, vagy az értékesített mennyiségre, mivel a differenciált termékek ára általában jóval a termelési költség felett van és viszonylag érzéketlen az árváltozásra.

Ahogy ezen piacok kiszélesednek és a termékek az érettség stádiumába jutnak a termelő tevékenységek mérete és területe kiszélesedik, a verseny fokozódik és a költségminimalizálás kérdése előtérbe kerül. Ez a költségverseny eredményezheti a vállalati áttérést a marketingorientált stratégiáról a költségminimalizáló stratégiára.

c) Költségminimalizáló stratégia

Költségminimalizáló stratégiát rendszerint akkor alkalmaznak a vállalatok, mikor a termékpiac az érett szakaszba kerül, vagy akkor, amikor az árverseny intenzifikálódik. Ebben a helyzetben lévő vállalatoknak, vagy egy piaci szegmensben belül kell versenyezniük, vagy pedig költségcsökkentés révén maximalizálni a profitot. A költségcsökkentésnek sokféle módja van: nagyságrendi megtakarítás, sztenderdizálás ill. nagy volumenű gyártás. Jelentős megtakarításokat érhetünk el akkor is, ha bizonyos tevékenységet alacsony munkabérű, olcsó nyersanyag-, és energiaárakat biztosító országokban helyezünk ki. A termelés méretgazdaságossága normális esetben sokkal komplexebb termelési folyamatot kíván meg, azaz nagyobb területű, automatizáltabb gyártelepeket, amelyekben mind a munkaerő, mind a felszerelés specializáltabb. Ezek együttesen a nagyobb, vállalaton belüli alkatrészáramlással a termelési rendszert kiszámíthatóbbá, a központi irányítást pedig mások által elfogadhatóbbá teszik.

3. Telephely kiválasztása a fogadó országban

Általában a vállalatok több időt töltenek el az országon belüli telephely kiválasztásával, mint magával az országgal kiválasztásával. Könnyen megérthető ez a magatartás, ha belegondolunk, hogy egy nagyobb területű ország részei között mekkora különbségek lehetnek az energia árát, a munkaerőt (alkalmasság, képesség, munkabér, a menedzsmenthez való hozzáállás), az infrastrukturális kiépítettséget, a föld árát, szállítási megfontolásokat, adórákat stb. illetően.

A fenti megfontolásokat tovább bonyolíthatja, hogyha a kormányzat csak bizonyos régiók (SEZs) területén létrejövő beruházásokat támogatja. A szokásos üzleti és gazdasági tényezők mellett sok cég tekintettel van egyéb tényezőkre is, amely az országban beruházó külföldi cégek életében fontos szerepet játszhat (iskolák, egészségvédelmi szervezetek, külföldiekhez való hozzáállás). Kutatás-fejlesztést igénylő cégek az egyetemekhez közeli telephelyet részesítik előnyben. Ezzel nemcsak kvalifikált munkaerőhöz, hanem gyakorlati szaktudáshoz és szolgáltatási szerződésekhöz juthatnak.

Bár nincsen általánosan elfogadott módszer az országon belüli telephely kiválasztására, az ilyen jellegű döntéseket számos változóval jellemezhetjük. (1. sz. táblázat).

1. sz. táblázat: Telephely kiválasztás szempontjai [9]

<p>Gazdasági tényezők munkaerő alkalmasság, képességek, költségek, hozzáállás adók és támogatások föld ára és a kivitelezés költségei energia és közmű, elérhetőség és költségek</p> <p>Üzleti tényezők piaci belépési korlátok alapanyagok és alkatrészek elérhetősége szállítási rendszerek az iparosodottság foka</p> <p>Emberi erőforrás tényezői életkörülmények az egészségvédelmi intézményeinek elérhetősége és minősége képzési lehetőségek</p>
--

4. A telephely kialakítása: operatív és technológiai tényezők

Külföldi termelési tevékenység megtervezésénél a menedzsmentnek két dimenzióban kell gondolkodnia. A vállalati stratégia és a fogadó ország piacának természete (fejlettség, piacméret és potenciál) együtt határozza meg, hogy a menedzsment egy, már kész termelési tervet alkalmazzon, vagy kifejlesszen egy hibrid változatot, vagy alkosson egy egészen új országspecifikus tervet.

Azon cégek számára, akik a költségminimalizáló stratégiát követik a legfontosabb kérdés a leányvállalatok közti tevékenységek sztenderdizálása.

A termelési folyamatok és eljárások sztenderdizálása mind leányvállalati, mind összvállalati szinten jelentős költségmegtakarítást segít elő:

- egyszerűsíti a felsővezetési szinten a termelésszervezést,
- a sztenderdizáció lehetővé teszi a menedzsment számára, hogy racionalizálja az alkatrészgyártást a leányvállalatok között,
- a sztenderdizáció a logisztikát is gazdaságossá teszi,
- a termelés sztenderdizálása lehetővé teszi a minőség és a karbantartás ellenőrzését,
- a termelésellenőrzés is egyszerűsödik,
- az új gyártelepek megépítésének folyamata lényegesen leegyszerűsödik, a tervezés és a mérnöki munkára fordított idő lecsökken.

Annak ellenére, hogy a sztenderdizáció választ látszik jelenteni számos termelési problémára a világ transznacionális vállalatai esetében, ez nem jár hátrányok és akadályok nélkül különösen a fejlődő nemzeteknél. Ilyen akadályozó körülmények:

- Fejlődő országokban az infrastruktúra gyengesége, piacok töredezettsége
- A kulturális tényezők
- A politikai tényezők
- Az értékesítési képesség hiányosságai
- A technikai, vagy törvényi tényezők

Számos menedzsment lépés van a sztenderdizáció csökkentésére. A termelési terv hibrid formái az automatizáció és a sztenderdizáció csökkentésével fejlődtek ki.

5. Megszerezni egy meglévő vállalatot, vagy újat létrehozni

A kérdés, amit minden befektetőnek meg kell válaszolnia az, hogy milyen vállalként akarja megvalósítani a működést: új vállalatot hoz létre, vagy megszerez egy már létezőt. Nyilvánvalóan fontos megfelelő létesítményt találni és megvásárolni, de vannak még más tényezők is:

- A két változat relatív költsége.
- Amikor egy új vállalat megszerez egy létező vállalatot, a verseny egyszerre megszűnik.
- Egy megszerzés általában magával hoz egy tapasztalt menedzser csapatot és munkaerőt.
- A megszerzés általában egy bevezetett disztribúciós rendszert nyújt.
- A megszerzés egy létező üzemelést ment meg.
- A működés megszerzése a versenytársakat megakadályozza abban, hogy megszerezzék ezt a termelési kapacitást.

A negatív tényezők tartalmazzák egy elavult felszerelés megszerzését, lehetnek megtérülési, munka és menedzsment problémák is. Ha a vállalat, amely megszerzés alatt áll helyi tulajdonú, tudomásul kell venni a helyi kormányzat reakcióját a termelési kapacitás külföldi kézbe kerülésével kapcsolatban. Valójában sok ország törvénykezése korlátozza, vagy megtiltja az „idegen átvételt”. Ha a megszerzés egyesülést, vagy vegyes vállalatot jelent, akkor számos újabb probléma merülhet fel.

2. A beszerzés és forrásszerzés diverzifikálása

A vásárolni, vagy gyártani dilemma alapvetően a termelési stratégia kérdéskörébe tartozik, ám nem egyszerűsíthető le annak eldöntésére, hogy kitől vásároljuk a nyersanyagot. A kérdéskörhöz tartozik annak eldöntése is, hogy honnan szerezzünk be részegységeket, milyen alvállalkozó összeszerelőket, beszállítókat vonjunk be.

Ugyanakkor a készáruk nemzetközi beszerzése az importőrök, nagykereskedelem, kiskereskedelem beszerzési stratégiáinak is a középpontjában áll.

A XX. század hagyományaként mind a nemzeti, mind a nemzetközi vállalatok egyre inkább növelni fogják az intenzív versenyt. Szemben ezzel az elmúlt évtizedekben a nyersanyagok egyre kevésbé lettek fontosak, miközben az alkatrészek felértékelődtek. Abban a próbálkozásukban, hogy megtartsák versenyképességüket a vállalatoknak alacsony költségű, jobb minőségű forrásokat kellett találniuk a késztermékekhez és alkatrészekhez. A gyártási

kapacitás gyors fejlődése világszerte, különösen az újonnan iparosodó országokban nemcsak új versenytársakat jelent, hanem új forrásokat is ezekhez a komponensekhez.

Számos vállalat (kereskedők, importőrök és egyes gyártók) könnyen elhatározhatja a külföldi termék- vagy anyagbeszerzést. Egyszerűen fogalmazva, ha egy külföldi forrásból márkás áru, nyersanyag, vagy alkatrész behozatali ára (teljes költsége adóval és vámmal) jelentősen alacsonyabb, mint a hazai megfelelők ára, a külföldi források megfelelőek. A tényezőket, amelyek miatt a külföldi beszerzés részesül előnyben, két fő csoportba lehet sorolni: a marketinget és a gyártást érintő tényezők.

1. A marketinggel összefüggő tényezők

A marketinggel összefüggő tényezők közé tartozik az alacsony termékdifferenciáció (szabványosított termékek) és az erős fogyasztói érzékenység (erős árverseny), ami különösen az ipari termékekre jellemző.

A nem, vagy alig differenciált termékek nemzetközi beszerzésére kerülhet sor a legkönnyebben. Tekintet nélkül arra, hogy nyersanyagról, félkész termékről, vagy késztermékről van-e szó, ha a termékdifferenciáció minimális, vonzó a nemzetközi beszerzés. Gyakran egy külföldről történő beszerzés nyújtja az egyetlen lehetőséget a beszerzési költségek jelentős csökkentésére és az eladók versenyelőnyének javítására.

Az érett szakaszban lévő termékek külföldről történő beszerzése gyakran gazdaságos. Az érett szakaszban lévő termékek esetében, mind a nyersanyagok, mind a késztermékek standardizáltak. Ezen a piacon versenyző nemzetközi cégek folyamatosan kutatják és értékelik a külföldi beszerzési forrásokat. Ezen termékek árai rugalmasak.

2. A gyártással összefüggő tényezők

A gyártással összefüggő tényezők közé azon szituációk tartoznak, amikor egy cégnek tekintélyes összeget kell befektetni új üzemekbe, vagy berendezésekbe, hogy új alkatrészeket, vagy termékeket gyártson házon belül. Egy másik ilyen szituáció az, ha a termelési költségek jelentősen magasak az árakhoz képest (mivel versenyző piacokról van szó) és a gyártási költségek országról országra lényegesen különböznek (általában a munkaerőköltség eltérései miatt). Egy újabb szituáció, ha a vállalatoknak jelentősebb érdekeltségeik vannak külföldi piacokon. Mindezen helyzetekben csábító a külföldi beszerzés.

3. Globális beszerzés a vállalatokon belül

A nemzetközi cégek folyamatosan kutatják, hogy hogyan csökkenthetnék termelési költségeiket, vagy azért, hogy versenyképesek maradjanak, vagy hogy nyereségüket növeljék. Ha a külföldi termelés mellett döntenek, dönteniük kell az alkatrészek és nyersanyagok beszerzéséről. A szükséges anyagokat beszerezhetik az egyes piacokról (decentralizált beszerzés), vagy offshore forrásokból. További alternatívák: egyetlen belföldi vagy külföldi helyről történő (centralizált) beszerzés, vagy az offshore telephelyek megsokszorozása (decentralizált beszerzés). A 2. sz. táblázat a centralizált, illetve decentralizált beszerzés előnyeit és hátrányait mutatja. [9]

2. sz. táblázat: A két beszerzési stratégia költségei és előnyei

	Decentralizált beszerzés	Centralizált beszerzés
Előnyök	Érzékeny reagálás a helyi igényekre Sok beszerzési forrás által nyújtott rugalmasság	Gyártás méretgazdaságossága Minőségellenőrzés
Költségek és kockázatok	Magas termelési egységköltség Menedzsmenttel szembeni magas követelmények A termékek kevésbé egységesek	Vámok Szállítás Árfolyamkockázat Importkorlátozás kockázata Munkaerő-sztrájk kockázata
Kedvező körülmények	Magas vámok elkerülése A befogadó ország a helyi beszerzést részesíti előnyben Importkorlátozások, munkaintenzív termelés előnyeinek kihasználása	Nagy érték/nagy mennyiség Gyengülő költségstruktúra Folyamatos rendszerű gyártás Befogadó ország exportösztönzése

a) Centralizált offshore beszerzési stratégiák

A centralizált offshore beszerzés akkor megfelelő, ha a termelés elég nagyban történik ahhoz, hogy gazdaságossá tegye. Ha a munkaerő-költségek teszik ki a termelési költség nagy részét, a nemzetközi cégek gyakran centralizálják a termelést Ázsiában, vagy Kelet-Európában.

A centralizált beszerzésnek azonban van néhány hátránya is. Az egyik a termelésben jelentkező valamennyi zavarra (pl. áruhiányra, vagy sztrájkra) való érzékenység. Egy másik, hogy a távoli piacokra nehéz eljutni, ha a szállítási költségek magasak. Talán a legfontosabb az, hogy az egyetlen forrásból származó export megsínyli, ha a termelőbázis valutája felértékelődik, s rontja az árak versenyképességét.

Sok vállalat offshore beszerzését olyan fejlődő országhoz köti, mint Kína, India, Mexikó és Hongkong, de fejlett országokba éppúgy beruháznak jelentős összegeket offshore gyártásra. Az offshore beszerzés oka nemcsak az alacsony munkaerő-költség lehet. A szakképzett munkaerő rendelkezésre állása, a megfelelő gazdasági infrastruktúra és a magasan fejlett szállítási rendszerek szintén kulcstényezők.

b) Decentralizált (vagy felosztott) beszerzés

A beszerzési lehetőségek skálájának másik végpontja a decentralizált beszerzés, amikor minden alkatrész és nyersanyag beszerzése helyi. A decentralizált beszerzés a szokásos megoldás akkor, ha (1) a végső fogyasztók a helyi igényeknek megfelelően kialakított kínálatot részesítik előnyben (mint az ételeknél, italoknál és általános fogyasztási cikkeknel), (2) ha egy országnak problémái vannak a fizetési mérleggel és vámokkal terheli az importált alkatrészeket és termékeket s ha a helyi jogszabályok megkövetelik, hogy a termékek nagy százalékban tartalmazzanak hazai részeket.

c) Integrált beszerzés

A kompromisszum a centralizált offshore beszerzés és a decentralizált piacról történő beszerzés között az *integrált beszerzés*. Az integrált beszerzés alkalmazása akkor célszerű, ha

multinacionális leányvállalatok különböző (esetenként egymást átfedő) alkatrészekre, vagy termékekre specializálódnak, amelyeket szállítanak az egyes piacok között. Az integrált forrásoknak - amelyeket az autógyártók általában igénybe vesznek - különböző hátrányai vannak. A vállalaton belüli tranzakciók ki vannak szolgáltatva az árfolyamingadozásoknak és ki vannak téve a munkássztrájkok és szállítási problémák által okozott zavaroknak. A Ford az 1960-es és 1970-es években úgynevezett „ikergyárakat” létesített európai üzemeiben, hogy biztosítsa a folyamatos alkatrészellátást.

Az integrált beszerzés előtérbe kerül, bárhog is keresik a MNV-ok a offshore gyártásban rejlő világszintű méretgazdaságossági előnyöket. Az integrált beszerzés - ha megfelelően intézik - ráadásul hatásosan kombinálja az alacsony költségeket azzal, hogy lehetőséget nyújt az alkatrészek switch ügyletek keretében történő leányvállalatok közti cseréjére. Ez az előny a MNV-ok számára a versenypiacokon szükséges működési rugalmasságot biztosít.

A döntés, hogy külföldről szerezzenek be egy meghatározott alkatrészt, vagy terméket, általában gazdasági megfontolásokon alapszik. Az alacsony munkaerő-költségek, az előnyös valutaárfolyamok, vagy a termelési és technikai fölény - vagy ezen tényezők valamely kombinációja - miatt sok vállalat dönt úgy, hogy megéri az alkatrészek, vagy termékek importálása.

3. Vállalati hálózatok (klaszterek) kialakítása

A globális verseny kihívásaira a nemzetközi felmérések szerint nagyon sokféle - a térbeli koncentrációra alapozódó - sikeres vállalati válasz született, amelyek jelentős része a speciális regionális, helyi környezetből adódó versenyelőnyökre támaszkodik.

A nemzetközi vizsgálatokból egyértelműen kiderül, hogy a globális verseny szükségszerűen hozza magával a földrajzi koncentrációt, az ebből eredő versenyelőnyöket kihasználó klasztereket.

Mindenütt megfigyelhető a nagyon erőteljes regionális specializáció, mivel a nagyméretű globális piac miatt a méretgazdaságosság előtérbe került, amihez mindegyik térségben koncentrálni kell a szűkös erőforrásokat (versenyképes menedzsment, felkészült munkaerő, K+F kapacitások stb.), így egy-egy régióban csak néhány iparág, üzletág lehet nemzetközileg sikeres. Másik jellemző a KKV-k körében erőteljesen fellépő igény a helyi együttműködésre, mivel egyrészt másképp nem tudnak kilépni a globális piacra (a magas belépési korlátok, a jelentős tranzakciós költségek, a speciális külkereskedelmi ismeretek stb. miatt), másrészt nem tudnak versengeni a helyi piacokon megjelenő globális cégekkel sem.

A klaszter nem más, mint egy iparághoz tartozó független vállalatok, valamint a hozzájuk kapcsolódó gazdasági szektorok és intézmények olyan halmaza, amelyek relative nagy arányban használják egymás termékeit és szolgáltatásait, hasonló, vagy ugyanazon tudásbázisra és infrastruktúrára támaszkodnak, valamint hasonló innovációkat tudnak hasznosítani

A sokféleség miatt a klaszter egy olyan gyűjtőfogalom (térbeli csomósodás, csoportosulás, fürtösödés stb.), amelynek különböző formái figyelhetők meg a gyakorlatban. A klaszterek tipizálásánál gyakran előforduló alapesetek részben átfedik egymást, éppen amiatt, mivel a valós gazdasági folyamatok sok országban hasonló földrajzi koncentrációt idéztek elő, viszont

a kulturális háttér és attitűdök, valamint a gazdasági szabályozás eltérései miatt a vállalatok és intézmények együttműködésének változatos formái alakultak ki.

Az OECD definíciója [10] szerint a klaszter olyan vertikálisan és/vagy horizontálisan kapcsolódó cégek csoportja, melyek a kapcsolódó társintézményekkel együtt ugyanabban az ágazatban működnek.

A regionális klaszter (clustering = csoportosulás, csomósodás) Porter (2000.) szerint: „egy adott iparág versenyző és kooperáló vállalatai, kapcsolódó és támogató iparágai, pénzügyi intézmények, szolgáltató és együttműködő infrastrukturális (háttér) intézmények (oktatás, szakképzés, kutatás), vállalkozói szövetségek innovatív kapcsolatrendszerén alapuló földrajzi koncentrációja.” [11]

Lényegében adott tevékenységi körben működő egymással valamilyen kapcsolatban álló vállalkozások és intézmények földrajzilag koncentrált csoportja, amelyek hasznosítják a lokális technológiai externáliák számtalan variánsát a tudás megosztásától és a tudás túlszordulásától (spillover) a kezdő cégek (start-up) magas arányáig.

Az EU Vállalkozási Főigazgatóság [12] a porteri definíciót a következőkkel egészítette ki: a klaszter olyan egymástól kölcsönösen függő vállalatok és kapcsolódó intézmények csoportja melyek:

- együttműködők és versenyzők,
- földrajzilag egy, vagy több régióban koncentrálnak,
- meghatározott területre/ágazatra koncentrálnak, hasonló képességek és technológiák kötik őket össze,
- tudományos alapúak, vagy hagyományosak,
- intézményes (klaszter menedzser), vagy nem intézményes formában működnek.

A Regional Cluster in Europe című EU tanulmány [12] szerint négy iskola létezik a klaszter definiálására:

- Az olasz iskola központi kategóriáját a hasonló tevékenységet végző kis- és középvállalozások térbeli koncentrációja révén kialakuló iparági körzetek alkotják: megközelítésében kiemelt szerepet játszanak az externáliák, a társadalmi, valamint a bizalmi tőke,
- A kaliforniai iskola a vertikális dezintegráció révén létrejövő termelési kapcsolatok alkotta hálózatokra helyezi a hangsúlyt. A költségek csökkentése a hálózat működtetésének legfőbb célja,
- Az északi, vagy skandináv iskola klaszterfelfogásában a kizárólag helyben hasznosítható lokális tudás, különösen a nem kodifikált, rejtett tudás, valamint az ennek hatására létrejövő innovációk játszanak kiemelt szerepet,
- A porteri klasztermegközelítés szerint az előző iskolák mindegyike egy adott helyhez kötött, a vizsgált régió társadalmi rendszereiben gyökerező folyamatként jellemezte a klasztert: a fő hangsúlyt pedig a helyspecifikus elemeken van. Velük ellentétben Porter a vállalati szintű versenyelőnyöket és azok forrásait vizsgálta elsősorban, nem pedig a regionális gazdaságot és a klasztereket. A klaszter alapját az ő esetében a vállalatok és intézmények közötti együttműködés és információáramlás teremti meg.

A klaszterek döntően az agglomerációs előnyök egyik fajtáját, a lokalizációs előnyöket hasznosítják: az olyan földrajzilag koncentrálnak előnyöket, amelyek forrásai a vállalatokon

kívül található, de az adott iparágon belül (az iparágon belüli más vállalatok, iparági intézmények stb. egymásra hatásából) keletkeznek. A lokalizációs előnyök lehetővé teszik:

- a tranzakciós és szállítási költségek csökkentését,
- a gyorsabb és pontosabb információáramlást,
- a gördülékenyebb inputhelyettesítést,
- az iparági technológiai és szervezési tapasztalatok (learning-by-doing) megismerését,
- az iparági tudás állandó cseréjét,
- a kockázatok szétterítését,
- közös kutatások és fejlesztések elindítását,
- a helyi társadalom támogatását (képzési intézmények, infrastruktúra fejlesztése stb.),
- a gyorsabb piaci alkalmazkodást,
- az iparág piacára történő belépést (alacsonyabb belépési korlátok). [13]

Az előzőeket összegezve: a globalizáció által gerjesztett nem kívánt feszültségek enyhítésére mind a nemzetállamok, illetve azok regionális közösségei, mind a társadalom érdekképviselőivel foglalkozó csoportjai keresik az adekvát válaszokat. Ezzel párhuzamosan a vállalatok nemzetközi stratégiáik kidolgozásakor és realizálásakor felismerték, hogy a világméretű diverzifikációból és a lokális/regionális üzleti környezetből egyaránt eredhetnek tartós versenyelőnyök. Emiatt felerősödtek az együttműködések a nemzetközi és a helyi vállalatok és intézmények között a termelési és beszerzési kooperációk, hálózatok kialakítása terén is.

Hivatkozások

- [1] Artner A.: Globalizációkritika a világban
MTA-VKI Műhelytanulmányok 54. szám, Budapest, 2003. december
- [2] Griffin, R.W. – Pustay, M.W.: International Business
Pearson – Prentice Hall, New Jersey, USA, 2003
- [3] Friedman, T.L.: The Lexus and the Olive Tree
Anchor Books, N.Y. USA, 2000
- [4] Dankó L.: Nemzetközi üzlet
ME Marketing Intézet, Miskolc, 2005
- [5] Nyilatkozat a Római Szerződések aláírásának 50. évfordulója alkalmából.
<http://cyberpress.hu/article.php?id=13486>
- [6] „Globális kereskedelem: kilátások a dohai fordulón belül és kívül
Szimpózium a budapesti brit nagykövetségen, 2007. február 1.
- [7] Globalizálódnak a szakszervezetek NSZ, 2007 május 2.
- [8] Merton, R.K.: Társadalomelmélet és társadalmi struktúra. ISBN:, 963-389-197-3.
Osiris Kiadó, Budapest, 2002.
- [9] Dankó L.: Nemzetközi marketing
ME Marketing Intézet, Miskolc, 1998
- [10] <http://www.oecd.org/dataoecd/39/56/2759107.pdf>
- [11] Lengyel I.- Deák Sz.: Regionális/lokális klaszter: sikeres válasz a globális kihívásra
Marketing és Menedzsment, Budapest, 2002/4. szám
- [12] Regional Cluster in Europe, EC, 2002
ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/bibliography_report3_2002.pdf
- [13] Lengyel I.: Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon
JatePress, Szeged, 2003
- [14] Dankó L.: Beszállítói hálózat (klaszter) kialakítása a hármashatármenti térségben
www.zrva.hu/klaszter_elemei/elotanulmany.pdf